

# 旭化成の成長戦略における知的財産部門の貢献

## はじめに

旭化成は、マテリアル、住宅、ヘルスケアの3つの領域で事業を展開する総合化学メーカーです。<sup>1</sup>近年、企業の競争力強化において知的財産の重要性が増しており、旭化成も知的財産戦略を積極的に推進しています。<sup>2</sup>本稿では、旭化成の成長戦略における知的財産部門の貢献について、収集した情報に基づき分析を行います。

## 旭化成の成長戦略

旭化成は、「中期経営計画 2024 ~Be a Trailblazer~」において、持続的な成長と企業価値向上を目指しています。<sup>3</sup>同社は、コア事業であるマテリアル領域への重点投資と、その他事業における財務規律を重視した投資判断を徹底することで、収益成長率の向上を図っています。<sup>3</sup>具体的には、2021年度に事業全体の営業利益の約35%を占めていた成長牽引事業（GG10）の営業利益シェアを、2024年度には50%超、2030年度近傍には70%超の水準まで成長させることを目標としています。<sup>4</sup>また、世界が待ち望む技術として、二酸化炭素を用いる「CO2ケミストリー」や水素製造用アルカリ水電解システムなどを保有しており、これらの社会実装にも積極的に取り組んでいます。<sup>5</sup>

COVID-19による未曾有の世界的経済危機に直面し、舵取りが難しい経営環境ではありますが、旭化成は“Cs+ for Tomorrow 2021”の基本的な考え方を堅持しつつ、現在を社会全体の革新の機会と認識し、大きな変化に対して自発的に行動することを基本姿勢としています。<sup>6</sup>しかしながら、期中において今回のコロナ禍が5つの戦略に大きな影響を与えたため、これら5つの価値提供注力分野におけるコロナの影響は一様ではありません。<sup>6</sup>

## 旭化成の事業ポートフォリオ

旭化成は、「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3つの領域で事業を展開しています。<sup>3</sup>マテリアル領域では、繊維、樹脂、化学品などを製造・販売しており、世界トップクラスのシェアを誇る製品も多数保有しています。住宅領域では、戸建住宅、マンション、リフォームなどを手掛けており、高品質な住宅を提供することで、快適な住まいづくりに貢献しています。ヘルスケア領域では、医薬品、医療機器、診断薬などを開発・製造・販売しており、人々の健康に貢献しています。<sup>7</sup>

旭化成は、これらの3つの領域において、それぞれ異なる事業戦略を展開しています。マテリアル領域では、グローバルな競争力を強化し、収益拡大を図ることを目指しています。住宅領域では、顧客満足度向上とブランド力強化を図ることを目指しています。ヘルスケア領域では、革新的な新薬や医療技術の開発を推進し、社会に貢献することを目指しています。<sup>8</sup>

## 研究開発活動

旭化成は、3つの事業領域において、それぞれに特化した研究開発体制を構築し、競争力の強化を図っています。<sup>9</sup> マテリアル領域では、高機能材料や環境負荷低減材料の開発に注力し、世界トップレベルの技術力を維持・向上させています。住宅領域では、快適性、安全性、省エネルギー性に優れた住宅の開発に取り組んでいます。ヘルスケア領域では、革新的な新薬や医療技術の開発に力を注いでいます。<sup>9</sup>

また、旭化成はオープンイノベーションにも積極的に取り組んでおり、大学や研究機関との共同研究や、ベンチャー企業への投資などを通じて、外部の技術やアイデアを積極的に取り入れています。<sup>9</sup> これにより、研究開発のスピードアップと効率化を図り、新たなイノベーションの創出を目指しています。

## 知的財産部門の活動内容

旭化成の知的財産部門は、研究・開発本部に設置された知的財産部と、経営企画担当役員直下に設置された知財インテリジェンス室の2つの組織から構成されています。<sup>10</sup> これら2つの組織が連携し、事業の利益を守り、企業価値の最大化を実現することをミッションとしています。<sup>10</sup>

知的財産部は、知財専門家集団として、事業部を横断した機能を担っています。<sup>10</sup> 知財担当者は、各事業部における知財活動の振り返りや見直しを行い、統一した知財ポリシーを展開することで、グループ全体の知財ガバナンスを強化しています。<sup>10</sup> また、知財専門性およびジェネリックな能力獲得のため、知的財産部員に対して組織的な育成施策を計画的に実行しています。<sup>10</sup> さらに、全従業員に対して、基本的な知財活動を自ら実行できる程度の知識を習得するための研修コースを提供し、計画的な受講を促しています。<sup>10</sup> 知的財産部は、知財戦略室、技術情報グループ、企画管理グループといったグループから構成され、それぞれが専門的な役割を担っています。<sup>11</sup> また、海外駐在員を欧州、米国、中国に配置し、グローバルな知財活動を展開しています。<sup>11</sup>

知財インテリジェンス室は、IPLを活用し、技術を加味したビジネス・知財情報分析を行い、その結果を解釈した上で戦略を策定・提案しています。<sup>10</sup> 知財インテリジェンス室が提供する「技術に軸足を置いた戦略案」は、経営層に新たな技術視点を提供することで、意思決定の高度化に貢献しています。<sup>10</sup>

旭化成では、知財情報を経営に役立てるため、事業部と知財部門が密接に連携し、IP ランドスケープを推進しています。<sup>12</sup> 知財戦略室は、各事業部からのエントリーを受け、事業担当者と連携しながら知財情報を分析し、経営に資する形で活用することに注力しています。<sup>12</sup> この連携により、事業部が持つ情報と特許解析から得られた結果を相照らし、より精度の高い分析と、事業戦略との整合性を取ることが可能となっています。<sup>12</sup> また、知財・無形資産の保護および活用による価値最大化に向け、多様な人材構成を採用しています。<sup>10</sup> 多様な感性、幅広い知識や経験を有する人材を確保するために、性別を問わない登用、若手の育成、他部門からの異動、社外からのキャリア採用などを活用しています。<sup>10</sup>

## 知的財産戦略

旭化成は、事業に貢献する特許ポートフォリオを構築すべく、知財価値を最大化することを目的として、知財価値最大化サイクルを運用しています。<sup>13</sup> このサイクルは、以下の5つの活動からなります。

1. **事業環境・戦略分析:** 事業環境や競合他社の状況を分析し、自社の事業戦略を明確化します。
2. **研究開発戦略:** 事業戦略に基づき、研究開発のテーマや方向性を決定します。
3. **知財戦略:** 研究開発戦略に基づき、取得・維持・活用する知財権の種類や範囲を決定します。具体的には、特許権、実用新案権、意匠権、商標権といった知的財産権を活用しています。<sup>2</sup> また、グローバルな事業展開を視野に入れ、高度な知財手続きスキルを駆使することで、海外における権利取得・活用を積極的に行っています。<sup>14</sup>
4. **知財権利化:** 特許出願などを行い、知財権を取得・維持します。
5. **知財活用:** 知財権を活用して、事業の競争力を強化します。

旭化成は、このサイクルを継続的に運用することで、事業環境に応じた最適なポートフォリオの構築を目指しています。<sup>13</sup> また、近年、ビジネスの多様化が進んでおり、「モノ売り」から「コト売り」や組織の壁を越えた共創ビジネスなど、新たなビジネスモデルへの対応も進めています。<sup>13</sup>

さらに、旭化成は知的財産戦略において、「Sustainable IP Goals (SIPGs)」を掲げています。<sup>13</sup> SIPGsは、知財活動をサステナビリティに貢献させるための長期的な取り組みであり、以下の6つの目標から構成されています。

1. 事業の利益を守る
2. 事業の価値を最大化する
3. 知財リスクを最小化する
4. 知財人材を育成する
5. 知財システムを構築する
6. 社会に貢献する

旭化成は、SIPGsを達成することで、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。<sup>13</sup> また、M&Aやその他の事業判断においても、IPランドスケープを活用しています。<sup>15</sup> 特許情報などを分析することで、M&Aの対象となる企業の技術力や競争力を評価し、最適な事業判断を行っています。

旭化成は、歴史的に特許調査マインドが高く、知財情報に独自情報を付与した戦略的データベース (SDB) を構築・活用しています。<sup>16</sup> SDBは、事業領域ごとに構築されており、競合他社の技術動向や市場動向などを把握するために活用されています。

## 知的財産活動の業績への貢献

旭化成は、知的財産活動を積極的に推進することで、事業の成長と収益向上に貢献しています。<sup>10</sup> 知的財産部門は、知財権の取得・活用だけでなく、IPLを活用した戦略策定や情報開示

など、多面的な活動を通じて企業価値向上に貢献しています。<sup>10</sup>

具体的な事例として、自動車関連事業において、OEMに対し、展示会などで当社技術とOEM技術との関係性を知財情報のテキストマイニング化などを用いて可視化し、協業の可能性を提示することで、ビジネスコミュニケーションを活性化させています。<sup>16</sup> また、水素ビジネスにおいては、IPLを用いた強み弱み分析から、水電解に関する技術を有していることを強みとして認識し、これを活かした事業展開を推進しています。<sup>13</sup> さらに、住宅領域においては、お客様の満足度向上に貢献している技術（発明・デザイン）・ブランドを、特許権・意匠権・商標権を組み合わせた知財戦略に基づいて保護することで、企業価値向上に貢献しています。<sup>13</sup>

## 強みと弱み、今後の課題と展望

旭化成の知的財産部門は、IPLの活用や知財人材の育成など、先進的な取り組みを進めており、これが同社の強みとなっています。<sup>16</sup> 特に、知財戦略室は、事業部と連携し、知財情報を経営に資する形で活用することに注力しており、経営層との距離が近いことも強みです。<sup>16</sup> しかし、知財情報の活用範囲やレベルには、まだ改善の余地があると考えられます。<sup>17</sup> 特に、経営層にIPLの重要性を効果的に伝え、理解を得ることが課題となっています。<sup>17</sup>

今後の課題としては、知財情報の活用範囲を拡大し、より多くの事業分野で活用していくことが挙げられます。また、知財人材の育成を強化し、より高度な知財戦略を策定・実行できる体制を構築していくことも重要です。

2021年6月にコーポレートガバナンス・コード（CGC）が改訂され、知的財産に関する規定が追加されました。<sup>15</sup> 具体的には、取締役の管理・監督の対象として知的財産の投資が明記され、投資家への知財投資の情報開示も求められるようになりました。<sup>15</sup> これにより、企業におけるIPランドスケープの重要性はさらに高まっており、旭化成もCGCの改訂を踏まえ、知財戦略を進化させていく必要があると考えられます。

## 結論

旭化成は、知的財産部門を重要な戦略的機能と位置づけ、積極的に活用することで、事業の成長と収益向上に貢献しています。同社は、知財権の取得・活用だけでなく、IPLを活用した戦略策定や情報開示など、多面的な活動を通じて企業価値向上に努めています。

旭化成の知的財産戦略の特徴としては、以下の3点が挙げられます。

1. **事業部との連携:** 知財部門と事業部が密接に連携し、IPランドスケープを推進することで、より精度の高い分析と事業戦略との整合性を実現しています。
2. **サステナビリティへの貢献:** SIPGsを掲げ、知財活動をサステナビリティに貢献させるための長期的な取り組みを進めています。
3. **戦略的な意思決定:** IPランドスケープをM&Aやその他の事業判断に活用することで、最適な意思決定を行っています。

旭化成は、これらの特徴を活かし、今後も知的財産戦略を積極的に推進することで、持続的な

成長と企業価値向上を目指していくと考えられます。

## 引用文献

1. 旭化成の成長戦略, 1月5, 2025にアクセス、  
<https://www.sse.or.jp/datafiles/listing/explain/3407/3407-ir-15-07-01.pdf>
2. 知的財産の取得・管理・保護・活用を通じて事業の優位性を確保する。 - 出光興産, 1月5, 2025にアクセス、  
[https://www.idemitsu.com/jp/recruit/future/work-people/interview\\_y-hanada.html](https://www.idemitsu.com/jp/recruit/future/work-people/interview_y-hanada.html)
3. 中期経営計画 2024 ~Be a Trailblazer~ について | 企業情報 | 旭化成株式会社, 1月5, 2025にアクセス、  
<https://www.asahi-kasei.com/jp/company/strategy/>
4. 『中期経営計画 2024 ~Be a Trailblazer~』の発表について | 2022年度 | ニュース | 旭化成株式会社 - Asahi Kasei Corporation, 1月5, 2025にアクセス、  
[https://www.asahi-kasei.com/jp/news/2022/ze220411\\_2.html](https://www.asahi-kasei.com/jp/news/2022/ze220411_2.html)
5. 旭化成・工藤幸四郎社長 成長戦略を対応力で支える - 化学工業日報 電子版, 1月5, 2025にアクセス、  
<https://chemicaldaily.com/archives/407629>
6. 新たな価値提供分野提供における IP ランドスケープの貢献 - 日本特許情報機構, 1月5, 2025にアクセス、  
[https://www.japio.or.jp/00yearbook/files/2020book/20\\_2\\_03.pdf](https://www.japio.or.jp/00yearbook/files/2020book/20_2_03.pdf)
7. 中期経営計画 2024 ~Be a Trailblazer~ 進捗状況 - Asahi Kasei Corporation, 1月5, 2025にアクセス、  
<https://www.asahi-kasei.com/jp/ir/library/initiative/pdf/230411jpn.pdf>
8. ポートフォリオ転換の経営からみたケミカル産業の将来 - 化学教育プログラム, 1月5, 2025にアクセス、  
[http://chem.ynu.ac.jp/ynuchem/pdf/No8/8\\_06.pdf](http://chem.ynu.ac.jp/ynuchem/pdf/No8/8_06.pdf)
9. 研究・開発 | 旭化成株式会社 - Asahi Kasei Corporation, 1月5, 2025にアクセス、  
[https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/r\\_and\\_d/index.html](https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/r_and_d/index.html)
10. 知的財産報告書 2024 - Asahi Kasei Corporation, 1月5, 2025にアクセス、  
[https://www.asahi-kasei.com/jp/r\\_and\\_d/intellectual\\_asset\\_report/pdf/ip\\_report2024.pdf](https://www.asahi-kasei.com/jp/r_and_d/intellectual_asset_report/pdf/ip_report2024.pdf)
11. 民間企業における戦略に基づく発明発掘から 特許出願に至るまで, 1月5, 2025にアクセス、  
<http://www.tokugikon.jp/gikonshi/304/304tokusyu4.pdf>
12. IP ランドスケープにおいて、知財と事業との橋渡し役としてスピーダを活用 - SPEEDA, 1月5, 2025にアクセス、  
<https://jp.ub-speeda.com/customers/asahikasei/>
13. 知的財産報告書 2023 - Asahi Kasei Corporation, 1月5, 2025にアクセス、  
[https://www.asahi-kasei.com/jp/r\\_and\\_d/intellectual\\_asset\\_report/pdf/ip\\_report2023.pdf](https://www.asahi-kasei.com/jp/r_and_d/intellectual_asset_report/pdf/ip_report2023.pdf)
14. 旭化成グループにおける 知財投資・活用戦略の開示について, 1月5, 2025にアクセス、  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi\\_kentokai/dai12/siryou5.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai12/siryou5.pdf)
15. 「成功する IPL と失敗する IPL」, 1月5, 2025にアクセス、  
<https://www.inpit.go.jp/content/100877356.pdf>
16. 2030 年に向けての知財の挑戦 - 日本特許情報機構, 1月5, 2025にアクセス、  
[https://japio.or.jp/00yearbook/files/2022book/22\\_2\\_02.pdf](https://japio.or.jp/00yearbook/files/2022book/22_2_02.pdf)
17. 新時代に挑む知財戦略 IP ランドスケープのススメ「旭化成株式会社」 - 特許庁, 1月5, 2025にアクセス、  
[https://www.jpo.go.jp/news/koho/kohoshi/vol49/01\\_page1.html](https://www.jpo.go.jp/news/koho/kohoshi/vol49/01_page1.html)